



Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου



**Α.Τ.Ε.Ι ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

## **ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ**



***ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ***

***ΠΑΠΑΙΩΑΝΝΟΥ ΙΩΑΝΝΗΣ***  
***Α.Μ:2345***  
***ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2008***



## Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου

### ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη.....	2
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°</u></b>	
<b><u>ΛΟΓΟΙ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ</u></b>	
2.1 Εισαγωγή.....	3
2.2 Τι είναι και πως λειτουργεί η οργανωσιακή αλλαγή .....	4
2.3 Στόχοι και τακτικές της Διοίκησης Αλλαγών.....	5
2.4 Το ζήτημα της αλλαγής και τα συνηθέστερα λάθη των μάντζερ.....	6
2.5 Το οργανωσιακό κλίμα.....	7
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°</u></b>	
<b><u>ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ</u></b>	
2.1 Είδη αλλαγών.....	8
2.2 Σημαντικοί τύποι οργανωσιακών αλλαγών.....	8-9
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°</u></b>	
<b><u>ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ</u></b>	
3.1 Στρατηγική και Δημιουργία της Οργανωσιακής αλλαγής .....	10-12
3.2.1 Φορείς της αλλαγής.....	12
3.2.2 Ο ρόλος του Ηγέτη της Αλλαγής.....	13-14
3.2.3 Στρατηγικές Αλλαγής και παράγοντες επιλογής της καταλληλότερης στρατηγικής.....	14-15
3.2.4 Case Studies: Εφαρμογή του change management στην BMW και στην IBM.....	15
3.2.5 Συμπεράσματα.....	16
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°</u></b>	
<b><u>ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ</u></b>	
4.1 Οι πιθανές αντιδράσεις των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές.....	17
4.2 Αιτίες αρνητικών αντιδράσεων.....	17
4.2.1 Αντιμετώπιση και μείωση αρνητικών αντιδράσεων.....	17-18
4.2.1.1 Η γνωστική θεωρία του πεδίου κατά τον «K. Lewin».....	18
4.2.2 Τρόποι υλοποίησης για την αντιμετώπιση των αντιδράσεων.....	20
4.3 Σχέδιο βελτίωσης της οργανωσιακής αλλαγής.....	21
4.3.1 Κατάλληλα άτομα για την σωστή αλλαγή και τρόποι εισαγωγής της αλλαγής.....	22
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°</u></b>	
<b><u>ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ</u></b>	
1. Πρότυπο προγραμματισμένης Οργανωσιακής Αλλαγής σε Σχολείο.....	23-25
<b><u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u></b> .....	26
<b><u>ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ</u></b> .....	27



## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, και να ερευνήσει τη στάση της και των εργαζομένων απέναντι της. Συγκεκριμένα, μέσω της εργασίας αυτής, θα αναλυθούν οι τύποι και τα επίπεδά της αλλαγής και θα αναφερθούν η διαδικασία σχεδιασμού, υλοποίησης, αξιολόγησης και συνεχούς παρακολούθησής της. Επιπλέον, θα περιγραφεί η στάση της Διοίκησης την περίοδο της αλλαγής, οι στρατηγικές, τρόποι υλοποίησης για την αντιμετώπιση των αντιδράσεων και τα λάθη που συνήθως εντοπίζονται.

## **SUMMARY**

Aim of present work is to study the significance of organizational change, and to search the attitude between the workers and the change. Concretely, via this work, will be analyzed the types and her levels of change and will be reported the process of planning, concretization, evaluation, and her continuous follow-up. Moreover, will be described the attitude of Administration the period of change, the strategies, ways of concretizations for the confrontation of reactions and the errors those are usually located.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

### **Λόγοι της αλλαγής**

#### **1.1 Εισαγωγή**

Σ' ένα κόσμο που συνεχώς αλλάζει και εξελίσσεται, η πρόοδος δεν επιτυγχάνεται μόνο μέσω ορθολογικών σχεδιασμών, απτών διαδικασιών και «λογικών» ανθρώπων. Θεμελιώδους για την επίτευξη επιτυχημένης διοίκησης και διαχείρισης αλλαγών, είναι επίσης και στοιχεία που έχουν να κάνουν με την δραστηριοποίηση των ανθρώπων μέσω μιας εμπνευσμένης ηγεσίας που προσφέρει όραμα, κίνητρα και αίσθημα ασφάλειας, σέβεται, εκτιμά και αντιμετωπίζει με ευαισθησία τους εργαζόμενους, θεωρώντας τους συνεργάτες, στο δύσκολο έργο της υλοποίησης μίας οργανωσιακής αλλαγής, και όχι απλά εκτελεστικά όργανα.

Βρισκόμαστε στην εποχή της αλλαγής. Το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει σημαντικά και αδιάκοπα τα τελευταία 100 χρόνια. Οι αλλαγές αυτές, αποτέλεσμα της νέας δομής της οικονομίας, εντείνονται ακόμη περισσότερο στις μέρες μας. Προφανώς οι αλλαγές αυτές έχουν επηρεάσει και τον τρόπο που διοικούνται οι οργανισμοί, ανοίγοντας το δρόμο στη Διοίκηση Αλλαγών, ένα από τα πιο εξελισσόμενα γνωστικά πεδία της ευρύτερης επιστημονικής περιοχής που καλύπτει η Διοικητική Επιστήμη. Εάν θελήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό στη Διοίκηση της Αλλαγής θα μπορούσαμε να πούμε ότι «είναι η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής αλλαγής, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής να συνεργασθούν προκειμένου να υποβοηθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες για την επιδιωκόμενη τεχνολογική ή οργανωσιακή αλλαγή»<sup>1</sup> Στη συνέχεια επιδεικνύονται οι συγκεκριμένες προκλήσεις που προέρχονται από την επιχειρησιακή αλλαγή και αναπτύσσονται διαδοχικά οι στόχοι της Διοίκησης Αλλαγών, οι κυριότερες τακτικές της, τα συνηθέστερα λάθη των μάνατζερ, ο ρόλος του Ηγέτη της Αλλαγής, οι στρατηγικές αλλαγής και τέλος οι παράγοντες επιλογής της καταλληλότερης στρατηγικής. Τεκμηριώνοντας τέλος τη σημασία του Ηγέτη της Αλλαγής, εξετάζονται οι περιπτώσεις του CEO της IBM Samuel J. Palmisano και του Change Management και CIP μάνατζερ της BMW Jeurgen Lubos.

<sup>1</sup> Βλ. Jones & Powers, 2004, 37



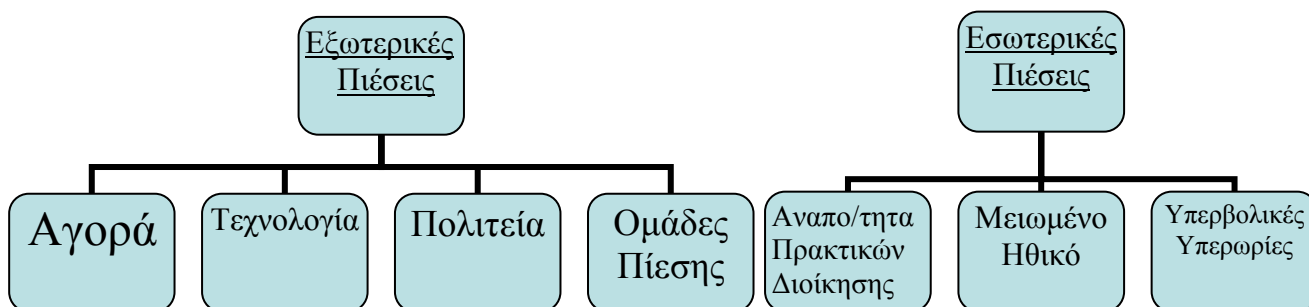
## 1.2 Τι είναι και πως λειτουργεί η οργανωσιακή αλλαγή

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη (εξαιτίας εξωτερικών ή και εσωτερικών πιέσεων)

Η μετάβαση από μία κατάσταση σε μια άλλη π.χ

- εικόνα του οργανισμού
- σύστημα προσλήψεων, αξιολόγησης
- δημιουργία τμήματος
  
- ανασχεδιασμός εργασίας
- αλλαγή προϊσταμένου, ελαστικό ωράριο σ' ένα τμήμα

**Εξαιτίας αυτής της μετάβασης ρόλο παίζουν οι εξής πιέσεις :**



### Παραδείγματα

Αλλαγή στο σύστημα παραγωγής (έργο, τεχνολογία, δομή, άνθρωποι)  
Αλλαγή το σύστημα «εργαζόμενος» (γνώσεις, στάσεις, συμπεριφορά, σχέσεις, συστήματα ΔΑΠ)



### 1.3 Στόχοι και τακτικές της Διοίκησης Αλλαγών

«Στόχος της Διοίκησης της Αλλαγής»<sup>2</sup> είναι να βοηθήσει στην όσο το δυνατόν συντομότερη εδραίωση των επιχειρησιακών αλλαγών προκειμένου

1 να ελαχιστοποιηθεί η επίδραση στην παραγωγικότητα,

2. να αποφευχθούν αχρείαστα λάθη,

3. να εξουδετερωθεί κάθε επίδραση της αλλαγής στον πελάτη και τέλος

4. να επιτευχθούν τα αναμενόμενα κέρδη από την αλλαγή όσο το δυνατόν συντομότερα.

Οι επιχειρηματικοί οργανισμοί διαφέρουν μεταξύ τους σε πολλά σημεία, από τον τρόπο που είναι οργανωμένοι έως το μέγεθος και το αντικείμενο της ενασχόλησης τους. Λογικό είναι λοιπόν οι τακτικές της διοίκησης των αλλαγών να διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό. Ως συνηθέστερες τακτικές της αλλαγής αναφέρονται οι ακόλουθες<sup>3</sup> :

1. Εκπαίδευση: μέσω της εκπαίδευσης αμβλύνονται οι αντιστάσεις που προέρχονται από έλλειψη πληροφόρησης.

2. Συμμετοχή: μέσω της συμμετοχής στη διαδικασία της αλλαγής αποκτάται η σωστή πληροφόρηση.

3. Διευκόλυνση: με τη συνεχή βοήθεια απαλείφονται οι όποιοι φόβοι για την προσαρμογή στην αλλαγή.

4. Διαπραγμάτευση: λύνονται οι διαφορές εξουσίας.

5. Συνεργασία: χρησιμοποιείται όταν ο σκοπός είναι η διατήρηση καλών σχέσεων με όλους και δεν υπάρχει η δύναμη επιβολής των αλλαγών.

6. Χειραγώγηση: κατάλληλη τακτική όταν ο σκοπός είναι η διατήρηση καλών σχέσεων με όλους.

7. Εξαναγκασμός: χρησιμοποιείται για ταχύτητα όταν υπάρχει δύναμη επιβολής των αλλαγών.

«Η διαδικασία της αλλαγής έχει χαρακτηριστεί για τη δυναμική της ισορροπία»<sup>4</sup> και αναγνωρίζει τρία στάδια ανάπτυξης: το ξεπάγωμα, την αλλαγή και το ξανά-πάγωμα.

#### 1. Ξεπάγωμα

Δώσε κίνητρο και κάνε το άτομο ή το σύνολο έτοιμο για αλλαγή.

Αφήνεις τους άλλους να δουν την ανάγκη για αλλαγή.

Δείχνεις τα κέρδη και τις ανταμοιβές της αλλαγής.

Σύμπτωμα: Το δραστικό ξεπάγωμα είναι ενοχλητικό και εξευτελιστικό.

#### 2. Αλλαγή

Αναγνώριση: προκύπτει όταν τα μοντέλα αλλαγής παρέχονται στα άτομα για να μάθουν και να αναγνωρίσουν τις νέες μεθόδους.

Επηρεασμός συμπεριφορών: κατά την αλλαγή νέες συμπεριφορές είναι απαραίτητες για την επιτυχία.

Συμβιβασμός: συμβαίνει όταν είσαι αναγκασμένος να αλλάξεις μέσω χειραγώγησης, με ανταλλάγματα και ποινές.

#### 3. Ξανά – Πάγωμα

Ανταμοιβή: αναγνώριση και παροχή στήριξης.

Ενδυνάμωση: Δυναμώνει τη συμπεριφορά.

Συνεχής ενδυνάμωση των ενισχυτικών παραγόντων της αλλαγής, παρόλα αυτά τα προβλήματα ξεκινούν όταν η ενδυνάμωση σταματήσει.

Η ενδυνάμωση χρησιμοποιείται όταν υπάρχει η απαραίτητη γνώση και βοηθά να εδραιωθεί η αλλαγή μακροχρόνια

<sup>2</sup> Βλ «Nicklos, 2004»

<sup>3</sup> Βλ «Johnson et al., 2005»

<sup>4</sup> Βλ «Jones & George, 2003»



#### 1.4 Το ζήτημα της αλλαγής και τα συνηθέστερα λάθη των μανάτζερ

Το πρόβλημα που χρήζει αλλαγής μπορεί να είναι μικρό ή μεγάλο σε πεδίο δράσης και κλίμακα και μπορεί να εστιάζει σε άτομα ή ομάδες, σε ένα ή περισσότερα τμήματα, σε ολόκληρο τον οργανισμό ή σε μία ή πολλές πλευρές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Σε γενικότερο επίπεδο, το ζήτημα της αλλαγής είναι ζήτημα μετακίνησης από ένα επίπεδο (Α) σε ένα άλλο (Α'). Για να γίνει η μετακίνηση από το επίπεδο (Α) στο επίπεδο (Α') πρέπει να επιτευχθούν τρεις στόχοι: η μετατροπή, η ελαχιστοποίηση και η εφαρμογή.

1. Ο στόχος της μετατροπής έχει να κάνει με την αναγνώριση των διαφορών μεταξύ των δυο επιπέδων.

2. Ο στόχος της ελαχιστοποίησης αφορά τους τρόπους με τους οποίους θα εξαλειφθούν οι διαφορές.

3. Ο στόχος της εφαρμογής είναι στην ουσία η ενεργοποίηση των λειτουργιών που θα επιδράσουν στην ελαχιστοποίηση των διαφορών μεταξύ των δυο επιπέδων.

Πιο απλά, το ζήτημα της αλλαγής μπορεί να αντιμετωπιστεί σαν μικρότερα ζητήματα που απλά απαντούν στα ερωτήματα για το «πώς», «τι», και «γιατί» αναφορικά με την αλλαγή« Kotler, 2003 ». <sup>5</sup> Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα προβλήματα που προκύπτουν από την αλλαγή, είναι προβλήματα προσαρμογής. Πολλοί οργανισμοί είναι έτσι σχεδιασμένοι ώστε να προφυλάσσουν τις βασικές λειτουργίες τους από αλλαγές και αναταραχές στο ευρύτερο περιβάλλον. Σε αυτούς τους οργανισμούς, όλες οι λειτουργίες ανήκουν σε μία από τις ακόλουθες τρεις κατηγορίες : κύριες, δευτερεύουσες, και περιφερειακές.

1. Στις κύριες λειτουργίες (διοίκηση), ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω τυποποιημένων λειτουργιών.

2. Στις δευτερεύουσες (υποστηρικτικές λειτουργίες), ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω σχεδιασμού.

3. Στις περιφερειακές (πωλήσεις) μέσω της αμοιβαίας ρύθμισης.

Τα άτομα στις κύριες λειτουργίες εστιάζουν στην ερώτηση «πώς». Τα άτομα στις δευτερεύουσες λειτουργίες εστιάζουν στην ερώτηση «τι» και τα άτομα στις περιφερειακές λειτουργίες, που είναι υπεύθυνα για την απόδοση, επικεντρώνονται στις ερωτήσεις «τι» και «πώς». Η ερώτηση «γιατί» προέρχεται από άτομα που δεν έχουν άμεση σχέση με την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού και τα οποία απαρτίζουν τη διοίκηση. Η τελευταία είναι η ομάδα που έχει τη δύναμη να πάρει τη μακροπρόθεσμη και στρατηγική απόφαση για αλλαγή. Αν η αναδιοργάνωση και ο επανασχεδιασμός της επιχείρησης κρίνεται αναγκαίος, όλα τα άτομα σε όλα τα τμήματα πρέπει να συντονιστούν με τις τρεις ερωτήσεις.

« Πολλές φορές, η αλλαγή δεν δρομολογείται κατάλληλα και προκύπτουν πολλά προβλήματα.

« Abrahamson, 2004 » <sup>6</sup>. Υπεύθυνοι για τη κακή διαχείριση της διαδικασίας της αλλαγής είναι οι απροετοίμαστοι μανάτζερ, οι οποίοι υποπίπτουν σε βασικά λάθη. Το πρώτο είναι ότι δεν αναμειγνύονται άμεσα με τη διαδικασία. Η αλλαγή συνεπάγεται την ενασχόληση με κάτι νέο και άγνωστο, και σαν άγνωστο ενέχει και κίνδυνο ο οποίος όπως είναι φυσικό προκαλεί φόβο. Για αυτόν το λόγο οι μανάτζερ αποστασιοποιούνται. Η συνέπεια αυτής της συμπεριφοράς είναι να στέλνουν ασαφή μηνύματα προς τους υφισταμένους τους οι οποίοι είναι αυτοί που στην ουσία θα κάνουν πράξη την αλλαγή. Συνεπώς, γίνεται λάθος στην επικοινωνία του εγχειρήματος.

Ακόμα, όμως, και αν γίνει σωστή ενημέρωση για την αλλαγή, οι μανάτζερ πολλές φορές αγνοούν τον αντίκτυπο που θα επιφέρει αυτή στους εργαζομένους, οι οποίοι αυθόρμητα ενδέχεται να αισθανθούν ότι θίγονται τα συμφέροντα τους ή ακόμα ότι απειλείται η θέση τους. Ένα ακόμη σφάλμα είναι ότι αλλάζουν το επίκεντρο της προσοχής τους ή τις προτεραιότητες τους πολύ γρήγορα. Η αλλαγή είναι μία δύσκολη και επίπονη διαδικασία που χρειάζεται

<sup>5</sup> Βλ « Kotler, 2003 »

<sup>6</sup> Βλ « Abrahamson, 2004 »



## Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου

ιδιαίτερη προσοχή μιας και επηρεάζει όλο τον οργανισμό. Χρειάζεται πολύ χρόνο, επιμονή και κατανόηση, και οι βιαστικές κινήσεις και αποφάσεις όχι μόνο δεν βοηθούν αλλά και αποπροσανατολίζουν τα άτομα από τον στόχο. Τέλος, συνηθισμένο λάθος των μάνατζερ είναι ότι δεν παρέχουν επαρκείς πόρους για να γίνει πράξη η αλλαγή, είτε λόγω άγνοιας, είτε λόγω συγκράτησης του προϋπολογισμού της αλλαγής.

Τα παραπάνω λάθη, έχουν αρνητικά αποτελέσματα στην πορεία του οργανισμού και πολλές φορές ο οργανισμός οδηγείται σε δυσμενέστερη θέση από αυτή που ήταν πριν την έναρξη της διαδικασίας της αλλαγής. Η κακή διαχείριση της αλλαγής οδηγεί σε παραιτήσεις αξιόλογων στελεχών, σε αντιδράσεις των εργαζομένων, σε καθυστερήσεις εργασιών, σε μείωση της παραγωγικότητας και σε αναστάτωση των πελατών. Έχει, δηλαδή, αντίκτυπο σε όλους τους τομείς του οργανισμού, μέσα και έξω από αυτόν.

### 1.5 Το οργανωσιακό κλίμα

**1. Συμμόρφωση (conformity):** ο βαθμός κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υπάρχουν πολλοί κανόνες, διαδικασίες, πολιτικές, και συγκεκριμένες γραμμές δράσης στις οποίες πρέπει να συμμορφώνονται, αντί να έχουν τη δυνατότητα να ενεργούν όπως αυτοί νομίζουν ότι είναι καλύτερα.

**2. Υπευθυνότητα (Responsibility):** Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μπορούν να παίρνουν αποφάσεις και να λύνουν προβλήματα χωρίς να επιβλέπονται από τους προϊστάμενούς τους σε κάθε βήμα τους.

**3. Πρότυπα (Standards):** ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η επιχείρηση θέτει προκλητικούς στόχους και είναι σαφείς οι υποχρεώσεις και οι πόλοι που πρέπει να αναλάβουν αυτοί.

**4. Αμοιβές (Rewards):** ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αναγνωρίζεται και αμείβεται η καλή απόδοσή τους, και όχι ότι αγνοείται ή κριτικάρεται η εργασία τους ή τιμωρείται το παραμικρό τους λάθος.

**5. Οργανωτική σαφήνεια (Organizational Clarity):** ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τα πράγματα είναι καλά οργανωμένα, οι στόχοι είναι σαφώς καθορισμένοι και δεν εμφανίζεται αταξία, αποδιοργάνωση ή χαώδης κατάσταση.

**6. Οικειότητα και υποστήριξη (Warmth and Support):** ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η φιλία είναι βασικό χαρακτηριστικό μεταξύ τους και ότι οι καλές ανθρώπινες σχέσεις προέχουν, στο εργασιακό περιβάλλον.

**7. Ηγεσία (Leadership):** ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν στην αξία των γνώσεων και ικανοτήτων του προϊσταμένου τους και τον δέχονται ως ηγέτη τους.





## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>** **Τύποι της αλλαγής**

### **2.1 Είδη αλλαγών :**

- 1) Επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη  
(πολιτεία, γεν. διευθυντής)
- 2) Φυσιολογική ή προγραμματισμένη  
(Διεύρυνση μεριδίου αγοράς, προαγωγή)
- 3) Διαπραγματεύσιμη  
(ειδικές ομάδες έργου, χρόνος συμμόρφωσης σε φορολογικές διατάξεις)

### **2.1 Σημαντικοί τύποι οργανωτικών αλλαγών**

Σημαντικοί τύποι οργανωτικών αλλαγών χαρακτηριστικά, η φράση "οργανωτική αλλαγή" είναι για μια σημαντική αλλαγή στην οργάνωση, όπως η αναδιοργάνωση ή προσθήκη ενός σημαντικού νέου προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Αυτό είναι σε αντίθεση με τις μικρότερες αλλαγές, όπως η υιοθέτηση μιας νέας διαδικασίας υπολογιστών. Η οργανωτική αλλαγή μπορεί να φανεί όπως ένα τέτοιο ασαφές φαινόμενο ότι είναι χρήσιμο εάν μπορείτε να σκεφτείτε την αλλαγή από την άποψη των διάφορων διαστάσεων.

***Σε όλο τον οργανισμό εναντίον του υποσυστήματος :*** τα παραδείγματα αλλαγής της σε όλο τον οργανισμό αλλαγής να είναι μια σημαντική αναδόμηση, μια συνεργασία. Συνήθως, οι οργανώσεις πρέπει να αναλάβουν σε όλο τον οργανισμό αλλαγή για να εξελιχθούν σε ένα διαφορετικό επίπεδο στον κύκλο ζωής τους, παραδείγματος χάριν, πηγαίνοντας από μια ιδιαίτερα αντιδραστική, επιχειρηματική οργάνωση σε μια που έχει μια σταθερότερη και προγραμματισμένη ανάπτυξη. Οι εμπειρογνώμονες βεβαιώνουν ότι η επιτυχής οργανωτική αλλαγή απαιτεί μια αλλαγή στον πολιτισμό - η πολιτιστική αλλαγή είναι ένα άλλο παράδειγμα της σε όλο τον οργανισμό αλλαγής. Τα παραδείγματα μιας αλλαγής σε ένα υποσύστημα να περιλάβουν την προσθήκη ή την απομάκρυνση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, την αναδιοργάνωση ενός ορισμένου τμήματος, ή την εφαρμογή μιας νέας διαδικασίας για να παραδώσουν τα προϊόντα ή υπηρεσίες.

***Η μετασχηματιστική εναντίον της επαυξητικής αλλαγής:*** ένα παράδειγμα της μετασχηματιστικής (ή ριζικής, θεμελιώδους) αλλαγής είναι η δομή και ο πολιτισμός μιας οργάνωσης από την παραδοσιακή (την ιεραρχική δομή) σε ένα μεγάλο ποσό μόνος-κατεύθυνσης των ομάδων. Ένα άλλο παράδειγμα να είναι επανεφαρμοσμένη μηχανική επιχειρησιακής διαδικασίας, η οποία προσπαθεί να πάρει χώρια τα σημαντικότερα μέρη και τις διαδικασίες της οργάνωσης και τους βάζει έπειτα πίσω μαζί σε μια βέλτιστη μόδα. Η μετασχηματιστική αλλαγή αναφέρεται μερικές φορές ως κβαντική αλλαγή. Τα παραδείγματα της επαυξητικής αλλαγής να περιλάβουν τη συνεχή βελτίωση ως διαδικασία ποιοτικής διαχείρισης ή εφαρμογή του νέου συγκροτήματος ηλεκτρονικών υπολογιστών για να αυξήσουν τις αποδοτικότητες. Πολλές φορές, οι οργανώσεις δοκιμάζουν την επαυξητική αλλαγή και οι ηγέτες του δεν αναγνωρίζουν την αλλαγή υπό αυτήν τη μορφή.



## Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου

**Η θεραπευτική εναντίον της αναπτυξιακής αλλαγής:** μπορεί να προοριστεί να διορθώσει τις τρέχουσες καταστάσεις, παραδείγματος χάριν, για να βελτιώσει την κακή απόδοση ενός προϊόντος ή της ολόκληρης οργάνωσης, να μειώσει την ουδετεροποίηση στον εργασιακό χώρο, να βοηθήσει την οργάνωση για να γίνει πιο δυναμική και λιγότερο αντιδραστική, ή εξετάζει τα μεγάλα δημοσιονομικά ελλείμματα. Τα θεραπευτικά προγράμματα φαίνονται συχνά και επείγοντα επειδή εξετάζουν ένα τρέχον, σημαντικό πρόβλημα. Είναι συχνά ευκολότερο να καθοριστεί η επιτυχία αυτών των προγραμμάτων επειδή το πρόβλημα λύνεται ή όχι. Η αλλαγή μπορεί επίσης να είναι αναπτυξιακή - να καταστήσει μια επιτυχή κατάσταση ακόμα επιτυχέστερη, παραδείγματος χάριν, να επεκτείνει το ποσό πελατών που εξυπηρετούνται, ή αναπαράγει τα επιτυχής προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Τα αναπτυξιακά προγράμματα μπορούν να φανούν γενικότερα και ασαφή από θεραπευτικά, ανάλογα με το πώς οι συγκεκριμένοι στόχοι είναι και σημαντικοί για τα μέλη της οργάνωσης να επιτευχθούν εκείνοι οι στόχοι. Μερικοί άνθρωποι να έχουν τις διαφορετικές αντιλήψεις για αυτό που είναι μια θεραπευτική αλλαγή εναντίον μιας αναπτυξιακής αλλαγής. Να δουν αυτού εάν οι αναπτυξιακές αλλαγές δεν γίνονται σύντομα, εκεί θα είναι ανάγκη για τις θεραπευτικές αλλαγές. Επίσης, οι οργανώσεις μπορούν να αναγνωρίσουν τα τρέχοντα θεραπευτικά ζητήματα και να καθιερώσουν έπειτα το αναπτυξιακό όραμα για να αντιμετωπίσει τα ζητήματα. Σε εκείνες τις καταστάσεις, τα προγράμματα είναι ακόμα θεραπευτικά επειδή διευθύνθηκαν πρώτιστα για να αντιμετωπίσουν τα τρέχοντα ζητήματα.

**Μη σχεδιασμένη εναντίον της προγραμματισμένης αλλαγής:** η μη σχεδιασμένη αλλαγή εμφανίζεται συνήθως λόγω μιας σημαντικής, ξαφνικής έκπληξης στην οργάνωση, η οποία αναγκάζει τα μέλη της για να αποκριθεί σε μια ιδιαίτερα αντιδραστική και αποδιοργανωμένη μόδα. Η μη σχεδιασμένη αλλαγή θα εμφανιστεί όταν αφήνει ξαφνικά ο Προϊστάμενος υποδιευθυντής την οργάνωση, θα εμφανίζονται σημαντικά προβλήματα δημόσιων σχέσεων, η κακή απόδοση προϊόντων οδηγεί γρήγορα στην απώλεια πελατών, επίσης θα προκύψουν άλλες αποδιοργανωτικές καταστάσεις. Η προγραμματισμένη αλλαγή εμφανίζεται όταν αναγνωρίζουν οι ηγέτες στην οργάνωση την ανάγκη για μια σημαντική αλλαγή και οργανώνουν φιλενεργά ένα σχέδιο για να ολοκληρώσουν την αλλαγή. Η προγραμματισμένη αλλαγή εμφανίζεται με την επιτυχή εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου, σχέδιο για την αναδιοργάνωση, ή άλλη εφαρμογή μιας αλλαγής αυτού του μεγέθους. Αντ' αυτού, η προγραμματισμένη αλλαγή τείνει να εμφανιστεί περισσότερο σε μια χαοτική και αποδιοργανωτική μόδα από το αναμενόμενο από τους συμμετέχοντες.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **Φορείς της αλλαγής**

#### **3.1 Στρατηγική και Δημιουργία της Οργανωσιακής αλλαγής**

##### Στρατηγικές

- 1) Έργο: *Αλλαγή, Εμπλουτισμός, Απλοποίηση, Επανασχεδίαση, Ομάδες έργου*
- 2) Τεχνολογία: *Αυτοματοποίηση, αλλαγή μηχανολογικού εξοπλισμού*
- 3) Δομή: *Αποκέντρωση, Περιγραφή εργασιών, Συστήματα ελέγχου, προαγωγών*
- 4) Άνθρωποι: *Εκπαίδευση (τεχνική), Ανάπτυξη, Αμοιβές-Ποινές*

#### **Επικοινωνία βάσει στρατηγικής**

Τα στελέχη πρέπει να εμπλέκονται ενεργά και να γίνονται πομποί - δέκτες της πληροφόρησης

#### **Το κάθε στάδιο της αλλαγής απαιτεί το δικό του «ακροατήριο»**

«Η προετοιμασία μιας επιχείρησης για να προχωρήσει σε μια σημαντική οργανωσιακή αλλαγή δεν απέχει από μια προεκλογική εκστρατεία ενός πολιτικού» λένε οι ειδικοί. Ένας ηγέτης σε μια επιχείρηση –όπως και ο πολιτικός– αντιλαμβάνεται ότι μια περίοδος αλλαγών τού προσφέρει μοναδική ευκαιρία για να προχωρήσει με μια στρατηγικά στοχευμένη και δυναμική επικοινωνία στη δημιουργία γύρω του ενός κλίματος υποστήριξης, να ενισχύσει τη σταθερότητα και να αναπροσαρμόσει τη στάση και τη συμπεριφορά του έτσι, ώστε να κερδίσει τους αντικειμενικούς στόχους του.

Επιγραμματικά, λοιπόν, οι ειδικοί τονίζουν ότι το «κλειδί» για μια επιτυχή οργανωσιακή αλλαγή είναι η επικοινωνία βάσει στρατηγικής και ότι τα ανώτατα στελέχη πρέπει να εμπλέκονται ενεργά και να γίνονται πομποί και δέκτες της πληροφόρησης.

Ωστόσο, η σχέση των «απανταχού ανώτατων στελεχών» με την τέχνη της επικοινωνίας, τούς ξεχωρίζει σε δύο ομάδες: η μία είναι εκείνοι που αντιλαμβάνονται την επικοινωνία ως ευκαιρία – όπως περιγράφεται πιο πάνω– και η δεύτερη ομάδα είναι εκείνοι που τη θεωρούν «αγγαρεία».

Τον διαχωρισμό αυτόν τον κάνουν οι σύμβουλοι της διεθνούς εταιρείας Συμβουλών «Mercer Delta Consulting LLC»<sup>7</sup>, που ύστερα από περισσότερα των 20 ετών εμπειρίας με ανώτατα στελέχη σε περισσότερους από 200 οργανισμούς σε ΗΠΑ, Καναδά και Ευρώπη για θέματα οργανωσιακών αλλαγών, δικαιούνται να καταθέτουν τις έγκυρες απόψεις και διαπιστώσεις τους.

<sup>7</sup> Mercer Delta Consulting LLC



## Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου

Υπογραμμίζουν, λοιπόν, ότι μια στρατηγική επικοινωνίας πρέπει όχι μόνο να βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές, αλλά να έχει και απήχηση για να είναι αποτελεσματική. Σημειώνουν ακόμη ότι η στρατηγική επικοινωνίας «κινδυνεύει να θεωρηθεί οξύμωρο, όταν η ποιότητα της στρατηγικής σκέψης “κουκουλώνεται” από την ποσότητα μιας επιβαλλόμενης υπερδραστηριότητας, η οποία, μπορεί μεν να «τιμά» τη διαχείριση του έργου, όχι όμως και την έντεχνη επικοινωνία». Η πρώτη αρχή μιας καλής στρατηγικής είναι «να γίνονται σκληρές επιλογές για τη βέλτιστη χρήση περιορισμένων πόρων» και να μην επιχειρείται να επικοινωνούνται τα πάντα στους πάντες.

Ένα μήνυμα που είναι γενικό και όχι αμφίδρομο σπάνια διεγείρει τη διάθεση για αλλαγή της συμπεριφοράς ή του τρόπου εργασίας. Απαιτείται λοιπόν να απαντηθεί το τρίπτυχο «ποιος, πότε, γιατί» – δηλαδή μια προσεγμένη ανάλυση, με ποιον θέλουμε να επικοινωνήσουμε, σε ποια φάση και για ποιον σκοπό. Το κάθε στάδιο της αλλαγής απαιτεί το δικό του συγκεκριμένο «ακροατήριο». Στο αρχικό στάδιο το ακροατήριο είναι αριθμητικά μικρό και ιεραρχικά υψηλό. «Το σχέδιο που εφαρμόζεται θα πρέπει να αρχίζει με μια λεπτομερή στρατηγική για το πώς θα εμπλέξετε στην επικοινωνία για την αλλαγή την ανώτατη ηγεσία. Αν αποτύχετε σε αυτό, ξεχάστε τη συνέχεια...». Είναι, άλλωστε, δεδομένο ότι σε οποιαδήποτε επιχείρηση το ερώτημα που αναδύεται σε όλους – και περισσότερο στα ανώτατα στελέχη – ως τον εργάτη του εργοστάσιου, είναι «τι σημαίνει για μένα αυτή η αλλαγή».

Υπογραμμίζεται ότι κάθε αλλαγή πρέπει να στηρίζεται και από ένα όραμα. Και αυτό μπορούν να το αρθρώσουν με πάθος, με πειθώ και με εμμονή μόνο οι ηγέτες – «αυτή είναι μια δουλειά που δεν ανατίθεται σε κανέναν άλλο». Οι επιτελείς τους, βέβαια, μπορούν να επιμεληθούν «το τελικό προϊόν» του μηνύματος του ηγέτη. Οι εργαζόμενοι όμως πρέπει να πιστέψουν ότι ακούνε τον ίδιο τον ηγέτη, αλλιώς το μήνυμα είναι «θησιγενές». Συνιστάται επίσης να αποφεύγεται το «εσωτερικό μάρκετινγκ» της αλλαγής μέσω του Ιντρανετ, με αφίσες, σλόγκαν και σχετικά μηνύματα «τυπωμένα στα φλιτζάνια του καφέ» – κάτι που μπορεί μεν να αυξήσει την ενημέρωση δεν πείθουν όμως κανέναν υπέρ οποιασδήποτε αλλαγής. Επίσταται επίσης η προσοχή των ηγετών για οτιδήποτε σκοπεύουν να ανακοινώσουν, προηγουμένως να έχουν κάνει «το τεστ του πρωτοσέλιδου» – δηλαδή να σκέπτονται ότι αυτά που θα πουν – είτε κατά την εσωτερική είτε κατά την εξωτερική επικοινωνία τους – μπορεί την επόμενη να τα δουν πρωτοσέλιδο σε κάποια εφημερίδα...

Στους μεγάλους οργανισμούς δεν είναι δυνατόν – για πρακτικούς λόγους – ο ίδιος ο ηγέτης να εμπλέκεται εκτενώς με την επικοινωνία. Ωστόσο, η επισήμανση των συμβούλων της «Mercer Delta»<sup>8</sup> είναι να μην επιτρέπουν στους μάνατζερ να αναλαμβάνουν αυτόν τον ρόλο παρά μόνο αφού τους έχουν δώσει την ευκαιρία να «αφομοιώσουν» καλά το περιεχόμενο της αλλαγής. Να έχουν κάνει «αναγνώριση του εδάφους» και να έχουν προετοιμασθεί για απαντήσεις σε σκληρές ερωτήσεις. «Αφού λοιπόν τους δώσετε “τα εργαλεία” που χρειάζονται, στείλτε τους έξω αλλά με την υποχρέωση να σας δίνουν λογαριασμό».

Όταν ένα στέλεχος ανεβεί στην «πλατφόρμα» της επικοινωνίας μπορεί να διακινδυνεύσει τόσο την αξιοπιστία του όσο και τη φήμη του, αν αυτά που λέει – όσο όμορφα κι αν τα διατυπώνει – δεν ανταποκρίνονται στην αληθινή ιστορία. «Μερικοί προσπαθούν να πουλήσουν “μια μισοψημένη πίτα” συμπληρώνοντας την με τη βοήθεια της επικοινωνίας. Αυτό, όμως, δεν γίνεται. Αν η αλλαγή συνεπάγεται και άσχημα νέα, μην προσπαθήσετε να τα ζαχαρώσετε». Και δεν αρκεί να στοχεύει κάποιος μόνο στο μυαλό των άλλων για να προωθήσει μια αλλαγή. Στόχος επίσης σημαντικός είναι και τα συναισθήματά τους που έχουν αναπτυχθεί με το status quo. Μια σωστή διαδικασία αλλαγής δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να θέσουν ερωτήματα, να διαφωνήσουν, να προκαλέσουν αντίθεση για να εσωτερικεύσουν, τελικά, την ανάγκη για την αλλαγή.

<sup>8</sup> Mercer Delta Consulting LLC



## Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου

**«Με λίγα λόγια κάντε την αλλαγή δική τους υπόθεση. Και σε αυτήν την περίπτωση οι λέξεις έχουν, πράγματι, σημασία». Το μεγαλύτερο παράπονο που εκφράζεται για την επικοινωνία των εταιρειών αφορά το λεξιλόγιο που επιλέγεται «δυσνόητο, αδιαπέραστο και παραφορτωμένο με ευφημισμούς».**

Τέλος, πολύ σημαντική είναι η φάση της αξιολόγησης της στρατηγικής της επικοινωνίας για την οποία οι σύμβουλοι της «Mercer Delta»<sup>9</sup> υπογραμμίζουν ότι το σημαντικό δεν είναι οι μετρήσεις που ποσοτικοποιούν την επικοινωνιακή δραστηριότητα χωρίς να δίνουν μετρήσιμα αποτελέσματα και για τα αποτελέσματά της. «Μην εξισώνετε τα μηνύματα που στείλατε με όσους, όντως, τα άκουσαν. Ο αριθμός των ατόμων που παρακολουθούν μια εκδήλωση επικοινωνίας είναι άνευ σημασίας αν δεν υπάρξει συσχετισμός και με άλλες μετρήσεις όπως τα επίπεδα απόδοσης, ο ρυθμός κύκλου εργασιών, ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών κ.ά.». Και, το τελικό δίδαγμα, είναι ότι η επικοινωνία γίνεται «πτήση στα τυφλά» αν η προσπάθεια αυτή δεν βρίσκεται υπό συνεχή και σταθερή παρακολούθηση.

### **3.2.1 Φορείς της αλλαγής**

**Οι φορείς των αλλαγών σε έναν Οργανισμό είναι:**

- Ο ηγέτης-φορέας της αλλαγής (Ο ρόλος του Ηγέτη της Αλλαγής)
- Οι προγραμματιστές («υλοποιητές») της αλλαγής
- Οι εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής
- Ο υποστηρικτής (οικονομικά & ψυχολογικά) της αλλαγής (ανώτατη Διοίκηση)

<sup>9</sup> Mercer Delta Consulting LLC



### 3.2.2 Ο ρόλος του Ηγέτη της Αλλαγής

Το μάνατζμεντ της αλλαγής απαιτεί από τους ηγέτες να έχουν ένα σημαντικά μεγάλο εύρος ικανοτήτων «Johnson et al.»<sup>10</sup>. Καταρχάς οφείλουν να έχουν πολιτικές ικανότητες διότι οι οργανισμοί είναι και κοινωνικά συστήματα, όπου διακινούνται ιδέες. Επίσης, σημαντική είναι και η αναλυτική ικανότητα. Ο υπεύθυνος πρέπει να είναι σε θέση να αναλύει τις συνέπειες της αλλαγής τόσο σε επίπεδο εργασιακών διαδικασιών, όσο και σε χρηματοοικονομικό. Εξίσου μείζονος σημασίας είναι η ικανότητα της διαχείρισης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και επικοινωνίας. Μέρος της δουλειάς του υπευθύνου της αλλαγής είναι να αφουγκράζεται τις διαφορετικές απόψεις, εφόσον ο κάθε εργαζόμενος βλέπει την αλλαγή από τη δικιά του οπτική γωνία, και εν συνεχεία να επιλύει τη διαμάχη. Με αυτό τον τρόπο καθίσταται εφικτή η αποδοχή νέων ιδεών και η περαιτέρω υλοποίησή τους. Θα ήταν παράβλεψη να μην αναφερθούμε και στις συστημικές ικανότητες. Περιλαμβάνουν την τοποθέτηση και χρήση των πόρων και των διαδικασιών για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος. Η οργάνωση αφορά στη σωστή τοποθέτηση τους. Ένα σύστημα αντανακλά οργάνωση και με τον ίδιο τρόπο, ένας οργανισμός είναι ένα σύστημα. Τέλος, ένας ηγέτης πρέπει να διακρίνεται από επιχειρηματικές ικανότητες, διότι όταν ξέρει πως λειτουργεί η επιχείρηση και ποιες είναι οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος, είναι σε καλύτερη θέση να αξιολογήσει τον αντίκτυπο της αλλαγής, συνολικά στον οργανισμό αλλά και σε κάθε λειτουργία του ξεχωριστά.

Ένα καίριο ερώτημα που προκύπτει είναι πώς πραγματικά αντιμετωπίζουμε την αλλαγή «Abrahamson, 2004»<sup>11</sup>. Θα μπορούσαμε να πούμε πως η απάντηση είναι περισσότερο θέμα ηγετικών παρά διοικητικών ικανοτήτων. Όταν κάποιος είναι μάνατζερ αλλά όχι ηγέτης τότε κάνει κοινότυπα λάθη στην προσπάθειά του να διαχειριστεί την αλλαγή. Όπως αναφέρθηκε τέτοια λάθη είναι η μη εμπλοκή του άμεσα με το έργο που έχει αναλάβει αλλά να το αναθέτει στους υφισταμένους τους χωρίς όμως να τους παρέχει τις απαιτούμενες πληροφορίες και χωρίς να κατανοεί τον αντίκτυπο αυτής της αλλαγής επάνω τους. Η μη επαρκής επικοινωνία και η αποστολή ασυσχέτιστων μηνυμάτων σε συνδυασμό με την συχνή αλλαγή στόχων και προτεραιοτήτων, οδηγούν στην αποτυχία του όλου εγχειρήματος.

Ο πραγματικός ηγέτης, λοιπόν για να αποφύγει τα παραπάνω σφάλματα οφείλει να ενστερνιστεί την ιδέα της αλλαγής. Για να το πετύχει αυτό πρέπει να επικεντρωθεί στα εξής πέντε παρακάτω χαρακτηριστικά. Πρώτον, κρίνεται αναγκαίο να έχει ένα συγκεκριμένο όραμα που θα τον καθοδηγεί. Για να αυξήσουμε την αποτελεσματικότητά μας πρέπει συνειδητά να προσελκύουμε στη ζωή μας αυτό που πραγματικά θέλουμε. Το όραμά μας καθοδηγείται από μία κατηγορία συγκεκριμένων δυνατών αξιών. Οι αξίες αυτές παρέχουν τις προϋποθέσεις για συνεχή ανάπτυξη που εν τέλει μας κατευθύνουν στην πραγματοποίηση του οράματος. Δεύτερον, για να γίνει αποδεκτή η αλλαγή είναι απαραίτητο να υιοθετήσουμε μια περισσότερο δεκτική στάση. Τρίτον, για να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, πρέπει αυτός που την καθοδηγεί να είναι πρόθυμος να αλλάξει και ο ίδιος. Μία πολύ μεγάλη και επίπονη ερώτηση είναι η εξής : “τι πρέπει να αλλάξω σε μένα για να βοηθήσω να αλλάξουν και οι υφιστάμενοί μου;”.

Η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ των κοινών μάνατζερ και του αυθεντικού ηγέτη είναι η δράση που αναλαμβάνει ο τελευταίος. Ο πραγματικός ηγέτης κάνει πραγματικότητα αυτά που σκέφτεται. Αλλά τα παραπάνω ποτέ δεν πραγματοποιούνται όταν απουσιάζει ένα τέταρτο στοιχείο που είναι η αυτοπειθαρχία. Η φύση των ανθρώπων είναι η ίδια. Αυτό που τους διαφοροποιεί είναι οι συνήθειές τους. Οι επιτυχημένοι άνθρωποι έχουν σχηματίσει τις σωστές συνήθειες για να κάνουν αυτά τα πράγματα που οι περισσότεροι δε θέλουν να κάνουν. Για να αλλάξουμε τις άσχημες συνήθειες πρέπει πρώτα να τις αναγνωρίσουμε και έπειτα να διορθώσουμε τις πρακτικές που τις γεννούν. Και εδώ μπαίνει η έννοια της πειθαρχίας, η οποία μας ωθεί να συνεχίσουμε την αλλαγή όταν ο αρχικός

<sup>10</sup> «Johnson et al 2004»

<sup>11</sup> «Abrahamson, 2004»



## Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου

ενθουσιασμός του όλου εγχειρήματος έχει παρέλθει. Το τελευταίο (πέμπτο) συστατικό της αλλαγής συνίσταται στη συνεχή ανάπτυξη.

Οι ηγέτες βλέπουν πέρα από τα τωρινά προβλήματα και περιορισμούς, προκειμένου να βοηθήσουν τους υφισταμένους τους να ανακαλύψουν τις ικανότητές τους. Είναι ένα κλειδί προκειμένου και οι ίδιοι οι ηγέτες να εξελιχθούν περαιτέρω.

Έτσι γίνονται πιο αποτελεσματικοί, αξιολογώντας ταυτόχρονα τη μέχρι τώρα κατεύθυνσή τους, προκειμένου να μείνουν συντονισμένοι με την αλλαγή που επιτελούν. Η αλλαγή σε μία εταιρία συνεπάγεται και κάποιες προκλήσεις. Κατ' αρχάς, ο σημερινός εργαζόμενος δε θέλει να παίρνει συνέχεια διαταγές και να εκτελεί τυποποιημένα καθήκοντα. Ο ηγέτης λοιπόν πρέπει να εμπνέει τον υφιστάμενο του προκειμένου να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να συμμετέχει στη δημιουργία του μέλλοντος της εταιρίας.

Επιπλέον, πρέπει να είναι σε θέση όχι μόνο να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αλλά και να επιλέγει εκείνες που θα προωθήσουν την αλλαγή. Τέλος, ο σημερινός ηγέτης καλείται να κτίσει μια δέσμευση για την ανάγκη της αλλαγής που να είναι ευρέως αποδεκτή από όλο τον οργανισμό. Καθώς λοιπόν ο ηγέτης προάγει την κατανόηση και δημιουργεί δέσμευση, η αρχική έντονη αντίσταση για αλλαγή, που προκαλείται από το φόβο του αγνώστου, εγκαταλείπεται και αντικαθίσταται από τη θέληση να δημιουργηθούν νέες κατευθυντήριες γραμμές που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην αλλαγή.

### **3.2.3 Στρατηγικές Αλλαγής και παράγοντες επιλογής της καταλληλότερης στρατηγικής**

Σημαντικό εργαλείο του ηγέτη της αλλαγής αποτελούν οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει προκειμένου να ευοδώσουν τα σχέδιά του. Οι 4 στρατηγικές αλλαγής κατά τους Johnson, Scholes και Whittington «Johnson et al., 2005»<sup>12</sup> διακρίνονται σύμφωνα με τις διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και τη διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

1. Εμπειρική – λογική: οι άνθρωποι είναι λογικοί και ακολουθούν τα ενδιαφέροντα τους. Η αλλαγή στηρίζεται στις πληροφορίες και τα κίνητρά που θα δοθούν στους εργαζομένους.

2. Κανονιστική – επανεκπαιδευσιμη: οι άνθρωποι ως κοινωνικά όντα ακολουθούν κάποιους πολιτιστικούς κανόνες και αξίες. Η αλλαγή βασίζεται στην προσαρμογή νέων κανόνων και αξιών στην επιχείρηση.

3. Δυναμική – εξαναγκαστική: οι άνθρωποι συμμορφώνονται και συνήθως κάνουν ότι τους λένε ή ότι τους αναγκάζουν να κάνουν. Η αλλαγή στηρίζεται στην εξουσία και τον επαναπροσδιορισμό αξιών.

4. Περιβαλλοντική – προσαρμόσιμη: οι άνθρωποι εναντιώνονται στις αλλαγές αλλά προσαρμόζονται στις νέες καταστάσεις. Η αλλαγή στηρίζεται στο χτίσιμο «νέων οργανισμών», όπου βαθμιαία οι άνθρωποι μεταφέρονται από τις παλαιές στις νέες αξίες.

Γενικά δεν υπάρχει μια απλή μέθοδος αλλαγής. Ο καλύτερος τρόπος για να προβούμε σε μια αλλαγή είναι η μίξη των στρατηγικών. Οι κύριοι παράγοντες για την επιλογή των στρατηγικών αυτών είναι:

1. Βαθμός αντίστασης: η δυνατή αντίσταση χρειάζεται δυναμική – εξαναγκαστική και περιβαλλοντική – προσαρμόσιμη στρατηγική. Η μικρή αντίσταση χρειάζεται εμπειρική – λογική και κανονιστική – επανεκπαιδευσιμη στρατηγική.

2. Πλήθος ατόμων: αν είναι μεγάλο το πλήθος των ατόμων στο οποίο απευθυνόμαστε χρειάζεται μίξη και των τεσσάρων στρατηγικών.

3. Χρονικοί περιορισμοί: οι μικροί χρονικοί περιορισμοί απαιτούν δυναμική – εξαναγκαστική στρατηγική, ενώ για μεγάλα χρονικά περιθώρια χρειάζεται συνδυασμός των άλλων τριών στρατηγικών.

4. Γνώμη ειδικού: όταν οι γνώμες των ειδικών διαφωνούν στο συνδυασμό των στρατηγικών

<sup>12</sup> «Johnson et al., 2005»



## Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου

ακολουθείται δυναμική – εξαναγκαστική στρατηγική.

5. Εξάρτηση: η εξάρτηση είναι κλασική περίπτωση δίκου μαχαιριού. Αν εξαρτάται η επιχείρηση από τα στελέχη της η επέμβαση του μάνατζερ είναι δύσκολη. Αντίστροφα αν τα στελέχη εξαρτώνται από την επιχείρηση η ικανότητα για αντίσταση ή αντίδραση είναι περιορισμένη.

6. Οικονομικά συμφέροντα: υψηλά οικονομικά συμφέροντα απαιτούν συνδυασμό και των τεσσάρων στρατηγικών.

### **3.2.4 Case Studies: Εφαρμογή του change management στην BMW και στην IBM**

Ο κύριος λόγος για την εφαρμογή πρακτικών της Διοίκησης Αλλαγών από την αυτοκινητοβιομηχανία BMW υπήρξε η αρχικά υψηλή ζήτηση του μοντέλου MINI «Nicklos, 2004»<sup>13</sup>, στις αρχές της δεκαετίας, η οποία δεν μπορούσε να καλυφθεί από τη μονάδα παραγωγής της εταιρίας στην Οξφόρδη. Για το λόγο αυτό μια ομάδα εξειδικευμένων στελεχών κλήθηκε προκειμένου να βελτιώσει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, ώστε να τους καταστήσει ταυτόχρονα και περισσότερο ενήμερους σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εταιρία. Εννέα μήνες μετά την παρέμβαση της ομάδας, το κόστος ανά αυτοκίνητο μειώθηκε περισσότερο από 40% αναπληρώνοντας έτσι και για τη μετέπειτα χαμηλή ζήτηση του μοντέλου. Κύριος υπεύθυνος του έργου ήταν ο Change Management και CIP μάνατζερ της BMW Jeurgen Lubos, ο οποίος εκτός από το συντονισμό της ομάδας των στελεχών, που λειτουργούσαν ουσιαστικά ως προπονητές της επίδοσης των εργαζομένων, εγκαινίασε και το πρόγραμμα “Working in Groups” (WINGS), το οποίο τελικά απογείωσε το ηθικό των εργαζομένων και την συνολική παραγωγή στη μονάδα παραγωγής στην Οξφόρδη. Στόχος του προγράμματος ήταν να δημιουργηθούν ομάδες μέσα στις οποίες ο κάθε εργαζόμενος θα αντάλλαζε πληροφορίες και εργασιακά βιώματα, και μέσα από τις οποίες θα ξεπηδούσαν και ιδέες σχετικά με τη βελτίωση της παραγωγής. Με τον τρόπο αυτό βγήκαν στην επιφάνεια οι πραγματικές δυνατότητες των εργαζομένων, αλλάζοντας ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο οι τελευταίοι σκέφτονται και συνεργάζονται ομαδικά. Κρίσιμο συστατικό της επιτυχίας του WINGS στάθηκε το γεγονός ότι τα στελέχη – προπονητές του Jeurgen Lubos είχαν δικαίωμα να επιβλέψουν τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες εργασίας της μονάδας: από τον διευθυντή μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο στην αλυσίδα παραγωγής. Στην περίπτωση του CEO της IBM Samuel J. Palmisano «Hemp & Stewart, 2004»<sup>14</sup>, το ζητούμενο ήταν η συνεργασία διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης, προκειμένου να παρασχεθούν στους πελάτες της επιχείρησης ολοκληρωμένα προϊόντα (υλισμικό, λογισμικό, υπηρεσίες, χρηματοοικονομικά πακέτα). Για το λόγο αυτό ζήτησε από 320.000 υπαλλήλους της IBM, σε 17 διαφορετικές χώρες, να συνδεθούν στο εσωτερικό δίκτυο της επιχείρησης και να συνομιλήσουν για τις νέες επιχειρησιακές αξίες της επιχείρησης. Το πρόγραμμα ονομάστηκε “Values – Jam” και έτρεξε για 72 ώρες τον Ιούλιο του 2003 στο intranet της IBM. Τα αποτελέσματά του κρίθηκαν θετικότατα μιας και καθορίστηκαν οι νέες αξίες της επιχείρησης (Αφοσίωση στην επιτυχία του κάθε πελάτη – Καινοτομία με σημασία για την επιχείρηση και την κοινωνία – Εμπιστοσύνη και προσωπική ευθύνη σε όλες τις σχέσεις) με τη συναίνεση των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα ο Palmisano έδωσε σάρκα και οστά στην προσπάθειά του να επανιδρύσει την επιχείρηση, κατευθύνοντας την στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών.

<sup>13</sup> «Nicklos, 2004»

<sup>14</sup> «Hemp & Stewart, 2004»





### **3.2.5 Συμπεράσματα**

Η προσπάθεια αλλαγής δεν πρέπει να γίνει αποκλειστικός σκοπός της επιχείρησης. Αντιθέτως πρέπει να βρεθεί η χρυσή τομή μεταξύ της αλλαγής και της ομαλούς συνέχειας των γνώριμων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Η αλλαγή για την αλλαγή μπορεί μόνο να βλάψει και όχι να ωφελήσει την επιχείρηση. Στην περίπτωση κατά την οποία η ανάγκη αλλαγής κριθεί αναπόφευκτη, αναλαμβάνει ο Ηγέτης της αλλαγής, ο οποίος αποφεύγοντας τα συνηθισμένα λάθη των υπολοίπων στελεχών, θα εφαρμόσει τη στρατηγική αλλαγής που επέλεξε και θα αναδειχθεί ως ο κυριότερος εκφραστής της αλλαγής, αποτελώντας ταυτοχρόνως το πρότυπο της νέας αντίληψης και για τα υπόλοιπα στελέχη.

Στις δύο περιπτώσιολογικές μελέτες, οι Ηγέτες της αλλαγής εφάρμοσαν ουσιαστικά μια μίξη των τεσσάρων στρατηγικών αλλαγής, μόνο που στην περίπτωση της BMW εφαρμόστηκαν περισσότερα στοιχεία της δυναμικής – εξαναγκαστικής στρατηγικής, ενώ στην περίπτωση της IBM προτιμήθηκε περισσότερο η περιβαλλοντική – προσαρμοστική στρατηγική. Σε κάθε περίπτωση πάντως, ο Ηγέτης της αλλαγής πρέπει πρώτα να αλλάξει ο ίδιος τον εαυτό του, προτού αποτελέσει πράγματι έναν ηγέτη της αλλαγής.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **Αντιδράσεις στην αλλαγή**

#### **4.1 Οι πιθανές αντιδράσεις των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές είναι:**

- Αντίδραση συμπεριφοράς ή ψυχολογική (υποκειμενική)
- Συστημική αντίδραση (αντικειμενική)
- Απόρριψη (στάση εργασίας, απεργίες)
- Αντίσταση (έντονες συζητήσεις, φθορές, μειωμένη απόδοση, σκόπιμα λάθη)
- Ανοχή (π.χ. προστατευτικός εξοπλισμός, αύξηση συναντήσεων πρ.- υφ.)
- Αποδοχή (π.χ. αύξηση αποδοχών μέσω νέου συστήματος αμοιβών, ελαστικό ωράριο)

#### **4.2 Οι αιτίες αρνητικών αντιδράσεων**

<b>Συνήθεια</b>	<b>Επιλεκτική αντίληψη</b>
<b>Εξάρτηση &amp; ευθυγράμμιση απόψεων</b>	<b>Συναισθηματική ισορροπία</b>

#### **4.2.1 Αντιμετώπιση και μείωση αρνητικών αντιδράσεων**

Πρέπει να μάθουν να μην φοβούνται την οργανωσιακή αλλαγή, αλλά να την θεωρούν φυσιολογική και αναμενόμενη. Έτσι θα κερδηθεί η δέσμευση της ευφύιας, εμπειρίας και εξειδίκευσης των εργαζομένων αλλά κυρίως η αφοσίωση τους για την επίτευξη των στόχων της προκύπτουσας επιχείρησης.

Μετατροπή του φόβου για το άγνωστο σε **πρόκληση βίωσης νέων εμπειριών**

**Δυνάμεις ώθησης** - **Δυνάμεις αντίστασης**



#### 4.2.1.1 Η γνωστική θεωρία του πεδίου κατά τον «K. Lewin»<sup>15</sup>

- Πεδίο: διαθέσεις, κίνητρα, αξίες, συναισθήματα και τους σκοπούς του ατόμου
- Κοινωνικό φαινόμενο η συμπεριφορά του ατόμου
- Μάθηση = μεταβολή στη γνωστική δομή (επανάληψη, αναδόμηση των διαφόρων περιοχών του ατόμου)
- Μάθηση= μεταβολή στα κίνητρα (αμοιβές – ποινές)

Ο **K. Lewin** συμπλήρωσε τη θεωρία του K. Kafka, λέγοντας ότι οι κοινοί στόχοι που τίθενται στην ομάδα είναι αυτές που δημιουργούν τις αλληλεξαρτήσεις των μελών.

Η κοινωνικοποίηση, ως σχολική επιδίωξη, αποκτά ιδιαίτερη σημασία στη σημερινή εποχή, η οποία παρουσιάζει πλήθος σχετικών προβλημάτων. Η ομαδική διδασκαλία προσφέρει στο παιδί ευκαιρίες επικοινωνίας, εξισορροπεί τις συγκρούσεις, δημιουργεί πνεύμα αλληλοβοήθειας και το κυριότερο- εξαλείφει το φθόνο μεταξύ των μαθητών. Η έρευνα έδειξε ότι η ανάπτυξη συμπάθειας, σεβασμού και αλληλοεκτίμησης μεταξύ των μαθητών, οι οποίοι διαφοροποιούνται ως προς τα ποικίλα χαρακτηριστικά τους, είναι ένα από τα πιο θετικά αποτελέσματα της ομαδικής διδασκαλίας.

### **Ανάλυση δυνάμεων πεδίου (Lewin)**

Δυνάμεις ώθησης = Δυνάμεις αντίστασης

Δυνάμεις ώθησης < Δυνάμεις αντίστασης

Δυνάμεις ώθησης > Δυνάμεις αντίστασης

<sup>15</sup> «K. Lewin»



**ΘΕΩΡΙΕΣ: - X & Y (D. McGREGOR) KURT LEWIN**

**Υποθέσεις Θεωρίας**

**Στιλ Ηγεσίας κατά**

**Αντιδράσεις εργαζομένων**

**McGREGOR**

**X**

Ο άνθρωπος βασικά είναι από τη φύση του τεμπέλης και μπορεί να χαλιναγωγηθεί από τον πολιτισμό. Είναι από ένστικτο κακός, ωθείται από τις βιολογικές του παρορμήσεις, ο βασικός τρόπος επίδρασής του είναι ο συναγωνισμός.

**Ψ**

Ο άνθρωπος βασικά είναι ένα αυτοπραγματούμενο άτομο που εργάζεται καλύτερα με λίγους ελέγχους, είναι από ένστικτο καλός, ωθείται από την ανθρωπιά του, βασικός τρόπος επίδρασής του είναι η συνεργασία..

**Z**

Ο άνθρωπος βασικά είναι λογικό ον ελεγχόμενο από τη λογική, είναι εκ φύσεως ούτε καλός, ούτε κακός, αλλά ανοιχτός και στα δύο, ωθείται από την ανθρωπιά του, βασικός τρόπος επίδρασής του είναι η αλληλεξάρτηση.

**κ.LEWIN**

**Απολυταρχικό Στιλ**

Αποφασίζει μόνος, χρησιμοποιεί το φόβο σαν κίνητρο, είναι δογματικός, δε δέχεται υποδείξεις, προτάσεις

**Δημοκρατικό Στιλ**

Διοικεί συλλογικά, αποφασίζει συμμετοχικά, αποκεντρώνει εξουσίες, αναθέτει πρωτοβουλίες.

**Let them alone**

Οι αποφάσεις παίρνονται από τα άτομα συλλογικά. Ο ρόλος του ηγέτη είναι απλά να παρέχει πληροφορίες προς την ομάδα

- Επιθετική συμπεριφορά
- Τάσεις καταστροφής
- Δουλοπρέπεια
- Τάσεις διαφυγής
- Έλλειψη συνεργασίας της Ομάδας
- Εξάρτηση από τον ηγέτη

- Καλή συμπεριφορά
- Άριστες ανθρώπινες σχέσεις
- Πολλές εποικοδομητικές Προτάσεις
- Άριστο περιβάλλον εργασίας

- Υπερφορτωμένοι ρόλοι
- Ασάφεια και μη συνοχή ενεργειών
- Συγκρούσεις
- Χαμηλή αποτελεσματικότητα επίτευξης στόχων



#### 4.2.2 Τρόποι υλοποίησης για την αντιμετώπιση των αντιδράσεων

### Εντοπισμός Δυνάμεων

<b>Δυνάμεις ώθησης</b>	<b>Δυνάμεις αντίστασης</b>
Όχι αποκλειστική ενίσχυση	Σταδιακή εξασθένιση

- Ανάλυση & περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή
- Συμμετοχή στο σχεδιασμό όσων πρόκειται να επηρεαστούν από την αλλαγή
- Ουσιαστική & πλήρη πληροφόρηση (προς τα πάνω & προς τα κάτω)
- Δυνατότητα έκφρασης των αντιρρήσεων
- Δημιουργία «οράματος» / Αντιμετώπιση του «εχθρού»
- Μόνο τις αναγκαίες αλλαγές
- Κίνητρα
- Υπομονή

### Γενικό Υπόδειγμα

Διάγνωση                    ----                    Προγραμματισμός  
Υλοποίηση                ----                    Αξιολόγηση





#### 4.3 Σχέδιο βελτίωσης της οργανωσιακής αλλαγής

##### α) Απαιτούμενος χρόνος για να επιτευχθεί η αλλαγή

1. Γνώσεις
2. Στάσεις
3. Συμπεριφορά άτομου
4. Συμπεριφορά ομάδας

##### β) Αλλαγή στη Συμπεριφορά:

1. Αποδέσμευση (πληροφόρηση των αρνητικών της τωρινής κατάστασης)
2. Αλλαγή (δοκιμή της νέας συμπεριφοράς)
3. Επαναδέσμευση (η νέα συμπεριφορά εσωτερικεύεται - αμοιβές)

Schein

##### γ) Εμπλεκόμενες Ψυχολογικές Διεργασίες:

<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ατομικές διαφορές</li><li>✓ Κίνητρα</li><li>✓ Στάσεις</li><li>✓ Ικανοποίηση</li><li>✓ Λήψη απόφασης</li><li>✓ Μάθηση</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Επικοινωνία (Λεκτική και μη λεκτική)</li><li>✓ Αντίληψη προσώπων</li><li>✓ Συμπεριφορά ομάδας</li></ul>
--	---

#### 4.3.1 Κατάλληλα άτομα για την σωστή αλλαγή και τρόποι εισαγωγής της αλλαγής



**Κατάλληλα άτομα**

- Ο ηγέτης-φορέας της αλλαγής
- Ο συντονιστής
- Ο ειδικός
- Οι ένθερμοι υποστηρικτές-εργαζόμενοι
- Εκπρόσωποι της διοίκησης

**Τρόποι εισαγωγής της αλλαγής**

- Μικρές αλλαγές
- Έκδοση οδηγιών
- Υποχρεωτική εντολή
- Ευκαιρίες συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- Αναγκαστικές αλλαγές
- Χρήση νέας τεχνολογίας
- Αναδιοργάνωση
- Μεγάλες αλλαγές
- Δοκιμαστική αλλαγή



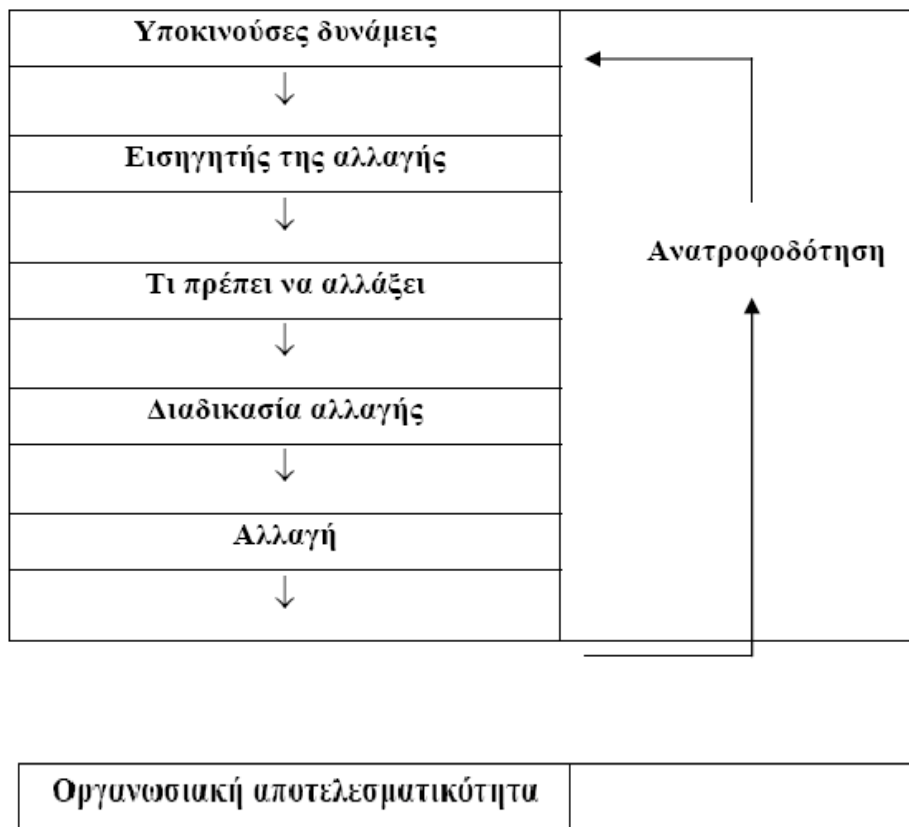
## Πραγματικά παραδείγματα στην οργανωσιακή αλλαγή

### Παράδειγμα 1°

Πρότυπο προγραμματισμένης οργανωσιακής αλλαγής

Η σχεδιασμένη αλλαγή υποκινείται από ορισμένες δυνάμεις και μπορεί να αναλυθεί

στα παρακάτω στάδια:



### Στάδια της Αλλαγής<sup>16</sup>

**Υποκινούσες δυνάμεις :** Στο εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου: Η Ελλάδα, την τελευταία εικοσαετία, δέχτηκε μεγάλο ρεύμα μεταναστών και παλιννοστούντων ομογενών εξαιτίας των ανακατατάξεων στην Ανατολική Ευρώπη και την εγγύς Ανατολή. Από χώρα αποστολής μεταναστών μετατράπηκε σε χώρα υποδοχής. Η δημογραφική σύνθεση άλλαξε και άρχισε να δημιουργείται μια νέα πολυπολιτισμική κοινωνία. Η εισροή των αλλοδαπών εργαζομένων είχε επιπτώσεις και στην οικονομική κατάσταση της χώρας. Στο εσωτερικό περιβάλλον, Άλλαξε σημαντικά η σύνθεση του μαθητικού δυναμικού. Εγράφησαν στα σχολεία τα παιδιά των παλιννοστούντων και αλλοδαπών, παιδιά που δε μιλούσαν ελληνικά και που στην πλειοψηφία τους είχαν αρχίσει το σχολείο στην χώρα προέλευση τους. Στο ειδικό περιβάλλον : Το

<sup>16</sup> Βλ. Προσαρμογή από το βιβλίο του St. Robbins, Organizational Theory Prentice Hall, 1983, 268





## Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου

σχολείο έπρεπε να συνεργαστεί και με τους γονείς των παιδιών αυτών. Οι περισσότεροι δε μιλούσαν ελληνικά, δεν γνώριζαν το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Τα παιδιά των αλλοδαπών και των παλιννοστούντων έπρεπε να ενταχθούν στο σχολείο. Ο εισηγητής της αλλαγής, το ΥΠΕΠΘ, ακολούθησε την πρακτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η αφομοιωτική πολιτική των χωρών υποδοχής είχε ως βασική την θέση πως οι μεταναστευτικοί πληθυσμοί πρέπει να απορροφηθούν από τον ντόπιο ομοιογενή πληθυσμό με απώτερο στόχο τη σταδιακή εξαφάνιση όλων των χαρακτηριστικών στοιχείων της πολιτισμικής ετερότητας. Στο πλαίσιο αυτό υιοθέτησε μέτρα αφομοίωσης και ενσωμάτωσης.

**Διαδικασία αλλαγής:** Η διαδικασία αλλαγής περνάει από μια σειρά φάσεων που συνολικά απαιτούν σημαντικό βάθος χρόνου. Σφάλματα σε οποιαδήποτε φάση μπορεί να έχουν καταστροφικές συνέπειες στην επιτυχία της προσπάθειας για αλλαγή. Στην προκειμένη περίπτωση το ΥΠΕΠΘ αφού συνειδητοποίησε την ανάγκη για αλλαγή, προχώρησε στη λήψη μέτρων, ενημερώνοντας τους εκπαιδευτικούς που καλούνταν να τα εφαρμόσουν.

**Αλλαγή :** Από τις αρχές της δεκαετίας του '80 ιδρύθηκαν οι Τάξεις Υποδοχής (1980-81) και τα Φροντιστηριακά Τμήματα (1982-83) με στόχο την ομαλή προσαρμογή και ένταξη στο σχολικό μας σύστημα των αλλόγλωσσων παιδιών. Από το 1984 λειτούργησαν στην Αττική και Θεσσαλονίκη Σχολεία Παλιννοστούντων τα οποία αποτελούν ειδική μορφή εκπαίδευσης και μετονομάστηκαν σε σχολεία διαπολιτισμικής εκπαίδευσης (Π.Δ. 435/84 και 369/85). Ο Καθηγητής «κ.Δαμανάκης 1997»<sup>17</sup>, αξιολογώντας συνολικά το θεσμικό πλαίσιο και την εκπαιδευτική πράξη μέχρι και τις αρχές της δεκαετίας του '90 καταλήγει στο συμπέρασμα, ότι “τόσο το θεσμικό πλαίσιο όσο και η εκπαιδευτική πράξη δεν κινούνται στο πνεύμα της διαπολιτισμικής προσέγγισης. Και στα δύο επίπεδα κυριαρχεί η λογική της υπόθεσης του ελλείμματος και των αντισταθμιστικών μέτρων. Και στα δυο επίπεδα προτάσσεται η ίδια ταυτότητα και απαιτείται από τον άλλον να προσαρμοστεί και να την υιοθετήσει θυσιάζοντας την ετερότητα του”.

**Ανατροφοδότηση :** Στη δεκαετία του '90 έγινε ορατή η σύγχυση που επικρατούσε καθώς και η δυσλειτουργικότητα του συστήματος. Η ουσία της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, όπως ορίζεται στο λόγο των επιστημόνων, διέφερε ριζικά από αυτή που εφαρμόζονταν στα σχολεία. Υιοθετήθηκε σε επίπεδο Ε.Ε., η Διαπολιτισμική Εκπαίδευση, η οποία γίνεται αντιληπτή ως μία αρχή που πρέπει να διαπερνά το σύνολο του σχολικού προγράμματος αλλά και ως στόχος για δράση προς την κατεύθυνση της ισότητας των ευκαιριών στην εκπαίδευση και την κοινωνία.

Η μελλοντική επιθυμητή κατάσταση δεν ορίζονταν πια ως αφομοίωση των αλλόγλωσσων παιδιών. Προβλήθηκε έντονη η ανάγκη για μια άλλου είδους εκπαιδευτική πολιτική αντιμετώπισης προσανατολισμένης στην κατεύθυνση της αναγνώρισης και του σεβασμού, αποστασιοποιούμενης από τη μέχρι τότε παράδοση της αφομοίωσης και της πολιτισμικής ομογενοποιήσεως. Δόθηκε έμφαση από πολλούς υποστηρικτές της Διαπολιτισμικής εκπαίδευσης στην ανάγκη «να εξαλειφθούν τα στερεότυπα, οι προκαταλήψεις κι οι διακρίσεις, τόσο σε ατομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο και συνεπώς και στους εκπαιδευτικούς θεσμούς»

**Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα :** Η οργανωσιακή αλλαγή αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας. Αν τα αποτελέσματα είναι θετικά ή αρνητικά, πρόσκαιρα ή μόνιμα εξαρτάται από την επιτυχία ή αποτυχία των προηγούμενων σταδίων. Το Δημοτικό σχολείο δοκιμάστηκε και εξακολουθεί να δοκιμάζεται ποικιλότροπα, προσπαθώντας να δώσει λύσεις στα εκπαιδευτικά προβλήματα που ανακύπτουν καθώς η μονοπολιτισμική κοινωνία μετεξελίσσεται σε πολυπολιτισμική.

<sup>17</sup> «κ.Δαμανάκης 1997»



## Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου

Από το 1996 μέχρι σήμερα έχουν ιδρυθεί 26 σχολεία διαπολιτισμικής εκπαίδευσης όπου εφαρμόζονται ειδικά προγράμματα. Είναι 13 Δημοτικά, 9 Γυμνάσια και 4 Λύκεια. Έξι από τα δημοτικά βρίσκονται στη Θεσσαλονίκη (ένα στο 4<sup>ο</sup> Γραφείο). Για να χαρακτηριστεί ένα σχολείο διαπολιτισμικό θα πρέπει ο αριθμός των παλιννοστούντων και / ή αλλοδαπών μαθητών να πλησιάζει το 45 % του συνολικού αριθμού. Όλοι οι εκπαιδευτικοί που διδάσκουν στα σχολεία αυτά επιμορφώνονται και όσοι καλούνται να καλύψουν τα κενά που δημιουργούνται, επιλέγονται με κριτήριο τις γνώσεις τους στην διαπολιτισμική εκπαίδευση και στη διδασκαλία της Ελληνικής ως δεύτερης ή ξένης γλώσσας.

Σε άλλα σχολεία, όπου υπάρχει ανάγκη, λειτουργούν τάξεις υποδοχής και φροντιστηριακά τμήματα.

‘We live in a moment of history where change is so speeded up that we begin to see the present only when it is already disappearing.’<sup>18</sup>

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

<sup>18</sup> Βλ. R.D Laing, ψυχίατρος – φιλόσοφος. The Politics of Experience, 1967, 380



## Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου

- **ΣΤΑΦΥΛΑ ΑΜΑΛΙΑ** (Εργασιακή ψυχολόγος), Οργανωσιακή Αλλαγή και εκπαίδευση προσωπικού, Αθηναϊκή Ζυθοποιεία Α.Ε., Αθήνα, 1997
- **ΓΩΓΑΚΟΣ ΣΤΕΦΑΝΟΣ** *Προϊστάμενος Εκπαίδευσης Προσωπικού*, Οργανωσιακή Αλλαγή και εκπαίδευση προσωπικού, Αθηναϊκή Ζυθοποιεία Α.Ε., Αθήνα, 1997
- **ΣΑΙΤΗΣ ΧΡ.** Ο διευθυντής στο Δημοτικό Σχολείο, Αθήνα, 2002
- **ΧΥΤΗΡΗΣ Σ. ΛΕΩΝΙΔΑΣ** Η Ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις στην Ελλάδα, Αθήνα, 2001
- **R.D. Laing, ψυχίατρος – φιλόσοφος. The Politics of Experience (1967)**
- **Προσαρμογή από το βιβλίο του St. Robbins, Organizational Theory Prentice Hall, 1983 σελ.268)**

## Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις

- [www.managementhelp.org/misc/types-of-orgl-change.pdf](http://www.managementhelp.org/misc/types-of-orgl-change.pdf)
- <http://www.econ.uoa.gr/UA/files/1952935154..ppt#283,14>
- [http://emanouvelos.blogspot.com/2006\\_12\\_01\\_archive.htmlhttp://home.att.net/](http://emanouvelos.blogspot.com/2006_12_01_archive.htmlhttp://home.att.net/)
- [Kathimerini.gr](http://Kathimerini.gr)
- [Openarchives.gr](http://Openarchives.gr)
- [Jones & Powers, 2004, 37](#)
- [Nicklos, 2004](#)
- [Johnson et al., 2005](#)
- [Jones & George, 2003](#)
- [Kotler, 2003](#)



Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου

- [Abrahamson, 2004](#)
- [Mercer Delta Consulting LLC 2004](#)
- [Johnson et al 2004](#)
- [Hemp & Stewart, 2004](#)
- [K. Lewin 2005](#)
- [Κ.Δαμανάκης 1997](#)





Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου